


KARELIA-AMMATTIKORKEAKOULU  
Liiketalouden koulutusohjelma

Jukka-Pekka Walling

LEAN CANVAS -MENETELMÄN HYÖDYNTÄMINEN  
ALUSTATALOUS YRITYSIDEAN ARVIONNISSA

Opinnäytetyö  
Maaliskuu 2020

 <b>Karelia</b> AMMATTIKORKEAKOULU	<b>OPINNÄYTETYÖ</b> <b>Maaliskuu 2020</b> <b>Liiketalouden koulutus</b>  Tikkarinne 9 80200 JOENSUU +358 13 260 600 (vaihte)
Tekijä Jukka-Pekka Walling	
Nimeke Lean Canvas -menetelmän hyödyntäminen alustatalous yritysideo arvioinnissa	
Tiivistelmä  <p>Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää, miten Lean Startup -menetelmiä voitaisiin hyödyntää alustayritystä perustaessa. Tavoitteena oli ymmärtää liikeideo menestysmahdollisuudet ja löytää menetelmiä, joilla niitä voisi parantaa.</p> <p>Toiminnallisen opinnäytetyön teoreettisessa osuudessa perehdyttiin alustatalouteen, joka vaikuttaa yritysideo toimintaympäristöön. Alustatalouteen perehtymällä luotiin käsitys, millaisessa toimintaympäristössä liikeidea toimii. Näiden tietojen perusteella siirryttiin tutkimaan Lean Startup -menetelmiä, ja kuinka niitä voisi hyödyntää liiketoiminnan aloittamisessa.</p> <p>Produktiossa hyödynnettiin alustatalouden ja Lean Startup-menetelmien tutkimisessa hankittua tietoa Lean Canvaksen luomiseen. Lean Canvaksen tavoitteena oli luoda kokonaisvaltainen kuva liikeideasta. Tuotos osa koostuu Lean Canvaksesta, ja sen sisällön kuvauksesta kirjallisesti.</p>	
Kieli  suomi	Sivuja 37  Liitteet 0
Asiasanat  alustatalous, lean startup, startup, lean canvas	



**THESIS**  
**March 2020**  
**Degree Programme in Business**  
**Economics**

Tikkarinne 9  
80200 JOENSUU  
FINLAND  
+ 358 13 260 600 (switchboard)

Author  
Jukka-Pekka Walling

Title  
Utilizing Lean Canvas -method in assessing a platform economy business idea

**Abstract**

The purpose of this thesis was to find out how one could use Lean Startup -methods when starting a platform business. The goal was to understand the success chances of the business idea and find methods of improving them.

The theoretical part of the practice-based research begun by gaining an understanding of platform economy which affects all business. By researching platform economy, a deeper understanding of the operating environment was gained. Based on the research we transitioned to researching Lean Startup -methods and how they could be used to start the business.

In the product part of the thesis the knowledge gained from researching platform economy and the Lean Startup -methods was utilized to create a Lean Canvas. The goal of the Lean canvas was to gain a thorough image the business idea. The product part consists of the Lean Canvas and explaining the contents in text.

Language  
Finnish

Pages 37  
Appendices 0

**Keywords**

platform economy, lean startup, startup, lean canvas

# Sisältö

1	Johdanto.....	5
1.1	Tausta .....	5
1.2	Yritysidea .....	6
1.3	Aiemmat tutkimukset .....	7
2	Alustatalous .....	8
2.1	Perinteisen ja alustayrityksen toiminnan erot .....	9
2.2	Alustalouden hyödyntäminen.....	10
3	Lean Startup -menetelmän tausta .....	12
3.1	Asiakaslähtöinen kehittäminen .....	12
3.2	Lean-tuotanto .....	13
4	Lean Startup -menetelmä.....	14
4.1	Kirjaa ylös hypoteesisi – Lean Canvas .....	14
4.2	Rakenna-Mittaa-Opi.....	17
4.2.1	Rakenna – MVP .....	18
4.2.2	Mittaa .....	19
4.2.3	Opi – validoitu oppiminen .....	20
5	Tutkimusmenetelmät ja aineiston keruu.....	20
6	Yritysidea Lean Canvasta hyödyntäen .....	22
6.1	Ongelma .....	23
6.2	Vaihtoehtoiset ratkaisut.....	24
6.3	Asiakassegmentit.....	25
6.4	Ainutlaatuinen arvolupaus .....	26
6.5	Ratkaisu.....	26
6.6	Kanavat .....	27
6.7	Kulurakenne ja tulot.....	28
6.8	Avainmittarit .....	29
6.9	Epäreilu etulyöntiasema .....	29
7	Pohdinta ja reflektio .....	30
7.1	Yhteenveto .....	30
7.2	Johtopäätökset .....	31
7.3	Seuraavat askeleet ja jatkotutkimusmahdollisuudet.....	32
7.4	Reflektio .....	32
	Lähteet.....	35

# 1 Johdanto

## 1.1 Tausta

Mitä yhteistä on Uberilla, Airbnb:llä ja Facebookilla? Kaikki kolme ovat suuryrityksiä, joiden menestys ei seuraa perinteistä liiketoiminnan mallia. Perinteisessä liiketoiminnassa yritys rakentaa tuotteen tai palvelun, joka sitten myydään eteenpäin kalliimmalla, kuin se on tuotettu. Nämä kolme yritystä sen sijaan kasvavat valtavaa vauhtia ilman suuria tuotantoketjuja ja sijoituksia kiinteään pääomaan. Airbnb:n menestys perustuu siihen, että sen kautta vuokrataan asuntoja, joita se ei kuitenkaan omista. Uber on luonut kuljetuspalveluimperiumin, vaikka melkein kaikki Uberin kuskit ajavat omilla autoillaan. Kun taas Facebook on mullistanut, miten ihmiset pitävät yhteyttä ja luovat verkostoja. Kaikki kolme yritystä mahdollistavat arvonluonnin luomalla alustoja, joiden kautta voidaan majoittua, liikkua paikasta toiseen ja pitää yhteyttä ystäviin. Nämä ovat kuitenkin vain pintaraapaisu, miten alustataloutta voidaan hyödyntää luodessa uutta liiketoimintaan. Alustatalouteen ja sen mahdollistamiin alustayritysten toimintaan perehdytään tarkemmin luvussa 2.

Uudet liiketoimintamahdollisuudet tarvitsevat myös uusia liiketoiminnan kehittämisen malleja. Jos yritys haluaa pysyä mukana ennennäkemättömän nopean kehityksen ja muutosten maailmassa, tarvitsee se keinoja kehittää tuotteita nopeasti ja kohdistetusti. Tähän tilanteeseen kehitettyjen Lean Startup -menetelmien hyödyntäminen mahdollistaa niin pienten startuppien, kuin suurien yritysten kehittää tuotteita ja palveluja nopeasti, kohdistetusti ja entistä pienemmin kustannuksin. Perinteinen tuotekehitys vaatii suuria sijoituksia tuotteen luomiseen, ja suurin osa näistä sijoituksista tehdään ennen ensimmäistä asiakaskohtaamista. Mitä tapahtuu tilanteessa, jossa ensimmäinen asiakaskohtaaminen onkin täysin epäonnistunut? Lean Startup-menetelmä lähestyy tuotekehitystä tuomalla asiakkaan mukaan jo kehitysvaiheessa. Täten ei hukata resursseja luomalla heti kallista valmista tuotetta, jota kukaan ei ehkä haluakaan. Lean Startup-menetelmää, ja siihen vaikuttaneita teorioita käsitellään luvussa 3. Modernit menestystarinat vaativat moderneja työkaluja sekä ymmärrystä muutoksessa olevasta

taloudesta, ja nämä tekijät huomioon ottaen olen kehittänyt oman yritysidean, joka on tämän opinnäytetyön keskiössä.

## 1.2 Yritysidea

Sain idean yritystäni varten opiskelijavaihdossa Brysselissä soveltamalla Lean-johtamisen kurssin asioita. Lean -menetelmä tiivistetysti perustuu turhan poistamiseen ja toiminnan tehokkuuteen. Brysselissä asuessani kävin jonkun verran syömässä ravintoloissa ja erilaisissa kuppiloissa törmäten usein hitaaseen palveluun, joka johtui pienestä määrästä tarjoilijoita asiakasmäärään nähden. Hyvä esimerkki tästä on, kun odotimme viiden henkilön kanssa laskua yli puoli tuntia ravintolassa, johon oli ulkona pitkä jono. Tässä tilanteessa emme tuottaneet ravintolalle enää tuloja, mutta silti pidimme pöytää ulkona jonottavilta ihmisiltä. Ratkaisuni parempaan ravintolakokemukseen poistamalla turhaa toimii seuraavanlaisesti:

1. Asiakas istuu ravintolan pöytään ja skannaa QR-koodin pöydästä puhelimellaan. QR-koodi on pieni ruutu, jonka sisällön skannaamalla voidaan muun muassa avata sovellus tai siirtyä verkkosivulle.
2. QR-koodin skannaaminen avaa asiakkaalle sovelluksen, joka tunnistaa missä ravintolassa ja pöydässä asiakas istuu. Ensimmäistä kertaa käyttäessä sovellus vaatii tilin luomisen.
3. Sovelluksessa asiakkaalle aukeaa ravintolan ruokalista ja paljon sovellusta käyttäneelle myös ehdotettu ruoka, joka perustuu edellisiin tilauksiin.
4. Asiakas tekee tilauksen sovelluksen kautta, joka menee suoraan keittiöön näytölle. Keittiössä kuitataan, että tilaus on vastaanotettu ja sitä aletaan valmistaa. Ravintola voi halutessaan tarjota arvioidun odotusajan.
5. Ruoan valmistuessa hienommissa ravintoloissa tarjoilija tuo ruoan pöytään, mutta ravintola voi myös tarjota mahdollisuuden asiakkaan itse noutaa ruokansa.
6. Kun asiakas on syönyt eikä halua enää tilata lisää, hän voi maksaa kaiken käyttäen sovellusta. Tämän jälkeen hän saa kuitenkin sovellukseen ja voi poistua ravintolasta.

Ratkaisuni mahdollistaa ravintoloiden palvella paremmin asiakkaitaan palkkaamatta lisää tarjoilijoita. Tällä tavoin ravintola ja asiakas voivat molemmat parantaa kokemustaan. Tekemällä tilauksen suoraan keittiöön ei synny hukkaa tarjoilijan odottelusta. Tilauksen

teko onnistuu helposti, kun pöytäseurue on siihen valmis. Tähän vaiheeseen on hyvä huomioida, että ravintolan on mahdollista lisätä sovellukseen painike, jonka avulla asiakas voi kutsua palvelua pöytään. Tällä tavoin vältetään ravintolan asiakkaiden pakottaminen käyttämään sovellusta, josta voisi seurata yrityksen imagon heikentyminen. Asiakkaalla on myös koko kokemuksen ajan mahdollisuus tilata lisää juomista tai syömistä hyödyntämällä sovellusta ilman tarjoilijaa.

Myöhemmässä vaiheessa sovellus kehittyy sen keräämän tiedon perusteella ja pystyy suosittelemaan asiakkaalle ruokia muista ravintoloista edellisten tilausten perusteella. Ravintoloiden on myös mahdollista lisätä maksun yhteyteen nopea mahdollisuus palautteelle, kuten X/5 tähteä, joka on helppo sekä anonyymi tapa saada tilauskohtaista palautetta. Liiketoiminnan kannattavuus perustuu, ainakin liiketoiminnan alkuvaiheessa, komissioon, joka otetaan ravintoloilta prosentilla jokaisesta sovelluksen kautta tehdystä tilauksesta. Myöhemmin voi olla mahdollista tarjota myös ravintoloiden asiakkaille niin sanottu premium-versio, jonka avulla voi saada parempia suosituksia ja vinkkejä ravintoloista odotusaikojen perusteella.

### 1.3 Aiemmat tutkimukset

Lean startup -menetelmien voidaan sanoa saaneen alkunsa Eric Riesin 2011 kirjasta *The Lean Startup*. Kirjan julkaisemisen jälkeen aihetta on tutkittu ja opetettu laajasti. Harvard Business School lisäsi kurssivalikoimaansa 2011 *Launching Technology Ventures* -kurssin, jonka sisältö perustuu Riessin kirjan *Lean Startup* -menetelmiin (Nobel 2011). Ivy League -koulujen lisäksi *Lean Startup* -menetelmiä on käytetty tutkimuksissa maailmanlaajuisesti. Suomessa *Lean Startup* -menetelmiä ja *Lean Canvasta* on hyödynnetty tutkimuksissa laajasti. Theseuksesta hakemalla käyttäen hakusanoja *lean startup* ja *lean canvas* voidaan havaita, että aihetta on tutkittu runsaasti. Erityisesti menetelmiä on hyödynnetty ohjelmistoyritysten aloitusvaiheessa. *Lean Startup* -menetelmiä on muun muassa hyödynnetty teknologiapohjaisissa startupeissa (Junnonen 2015; Louhi 2014; Myllykoski 2015). Junnonen (2015) tutki *Lean Startup* -menetelmiä ja *Lean Canvasta* luodakseen suunnitelman internetpohjaiselle matkailutuotteelle.

*Lean Startup* -menetelmiin verrattuna alustatalous on uudempi ja vähemmän tutkittu aihe. Tämän huomaa, kun suorittaa haun Theseuksessa hakusanalla *alustatalous*. Hakusanalla löytyy uudempia opinnäytetöitä. Muun muassa Kulmala (2019), Pendolin (2019) ja Orre

(2020) ovat tutkineet alustatalouden luomia mahdollisuuksia. Theseuksessa olevien töiden perusteella alustalous ei ole rajoittunut pelkästään aloittavaan liiketoimintaan. Esimerkiksi Sarlio-Siintola (2017) tutkii alustatalouden vaikutuksia sosiaali- ja terveysalan tulevaisuuteen. Myös kansainvälisen alustatalouden tutkiminen on melko tuore ilmiö. Hakemalla Google Scholarista *platform economy* saa runsaasti osumia, jotka ovat vuodelta 2016 tai uudempia. Tämän huomaa Farrellin ja Greiging (2017) laajasta tutkimuksesta, jonka keskiössä oli alustatalouden työllistävät vaikutukset ja niiden kehittyminen.

Lean Startup -menetelmien yhdistämistä alustatalouden luomiin mahdollisuuksiin on tutkittu vähän. Theseus -haun perusteella en löytänyt opinnäytetöitä, joissa Lean Startup -menetelmät ja alustalous olisivat tutkimuksen keskiössä. Voidaan todeta, että myös kansainvälisesti aihe on vähän tutkittu, jonka huomaa hakutuloksista samoja hakukriteerejä käyttämällä Google Scholarissa. Chezzi & Gavallo (2018) kertovat tämän yhdistelmän olevan vähän tutkittu. Oma työni yhdistää alustatalouden mahdollisuudet Lean Startup -menetelmien nopeaan liiketoiminnan kehittämiseen.

## 2 Alustatalous

Teollisuusajan yritysajat kuten Carnegie Steel, Standard Oil and General Electric saivat valtavat markkinaosuudet suurilla sijoituksilla kiinteään pääomaan, mitkä lisäsivät yritysten tehokkuutta ja pienensivät muuttuvia kustannuksia. Modernit yritysajat, kuten Google, Amazon, Facebook ja Uber ovat saavuttaneet suuret markkinaosuudet eri tavalla toimien. (Van Alstyne & Parker 2017.) Nämä modernit jätit ovat hyödyntäneet alustatalouden strategioita, joita käsittelemme tässä luvussa. Ensin käsittelen muutosta perinteistä alusta yritykseen, ja sen jälkeen käyn läpi alustayrityksen strategioita.

Ennen muutoksen käsittelyä on kuitenkin hyvä ymmärtää, mikä alusta on. Alusta on liiketoimintamalli, joka luo arvoa mahdollistamalla kahden tai useamman ryhmän kanssakäymisen. Perinteisessä arvonluonnin näkökulmasta asiakkaan rooli nähdään passiivisena, kun taas alustataloudessa hyödynnetään arvon yhteiskehittelyä, jossa arvo



syntyy yrityksen ja asiakkaan yhteistyön tuloksena (Garcia Haro, Martinez Ruiz, Martinez & Canas 2014; Saarijärvi 2012; Saarijärvi, Kannan & Kuusela 2013). Käytännössä tämä esiintyy alustoissa esimerkiksi tuotteiden arvosteluina tai asiakkaiden yhteydenpitona toisiinsa alustan kautta. Tällöin asiakkaan rooli arvonnluomisessa on aktiivinen, ja arvon luominen jatkuu tuotteen tai palvelun ostotapahtuman ulkopuolella. Helppo esimerkki alustasta on nykyaikaiset verkkokaupat, kuten Alibaba tai Amazon. Nämä alustayritykset mahdollistavat tuottajien ja ostajien kanssakäymisen alustalla. Tätä kokonaisuutta kutsutaan alustataloudessa ekosysteemiksi. (Moazed 2016.) Koponen (2019) kuitenkin painottaa, että alusta ei ole vain passiivinen toimija, vaan luo rajaehdot arvonnluomiselle omilla toimillaan. Alusta luo rajaehdot toiminnalle esimerkiksi hallitsemalla, miten ja kuka alustalla saa toimia.

## **2.1 Perinteisen ja alustayrityksen toiminnan erot**

Alustayritysten toiminta eroaa perinteisistä tuotantoyrityksistä kolmella tavalla. Ensimmäisenä perinteiset yritykset keskittyvät omistamaan resursseja, jotka auttavat yritystä tuottamaan tuotteita, jotka se voi myydä kalliimmalla, kuin sen kustannukset ovat. Alustayritykset eivät perustu yrityksen omiin tuotoksiin vaan keräävät alustalleen käyttäjäverkon, joka hoitaa niin tuottamisen kuin kuluttamisen. Alustat eivät keskity resurssien omistamiseen, vaan niiden tuomiseen samaan paikkaan. (Van Alstyne, Parker & Choudary 2016.) Vaikka Amazon ja Alibaba myyvät myös omia tuotteita, näiden tuotteiden osuus yritysten liikevaihdosta on vain marginaalinen. Molemmat alustat ovat tunnettuja laajasta tarjonnastaan, josta seuraa myös suuri kysyntä.

Perinteiset tuotantoyritykset luovat arvoa keskittymällä sisäiseen tehokkuuteen ensimmäisestä tuotantovaiheesta myyntiin asti. Alustayritykset luovat arvoa tuomalla tuottajat ja kuluttajat yhteen. Tällöin keskittyminen siirtyy sisäisestä tehokkuudesta ulkoiseen tehokkuuteen. Alustayritys panostaa uusien käyttäjien saamiseen ja koko ekosysteemin hallitsemiseen. (Van Alstyne ym. 2016.) Ulkoiseen tehokkuuteen keskittymällä alustayritykset mahdollistavat arvonnluonnin tuotantovaiheen ulkopuolella. Tuotantovaiheen ulkopuolella tapahtuva arvonnluonti voi olla moninkertainen, ja se jää perinteistä liiketoimintamalleja hyödyntäviltä yrityksiltä usein täysin käyttämättä.

Perinteiset yritykset keskittyvät yksittäisen tuotteita kuluttavan asiakkaan arvoon, mikä sijaitsee tuotantoketjun päässä. Alustayritykset pyrkivät kasvattamaan koko ekosysteemin arvoa kehämällä palautteeseen perustuvalla toiminnalla. Esimerkiksi Airbnb:n käyttäjien kasvu houkuttelee lisää asuntoja vuokraajia alustalle, koska potentiaalisia vuokraajia on enemmän. Tällöin Airbnb:n käyttäjien kasvusta hyötyvät myös käyttäjät, koska nyt heillä on enemmän vaihtoehtoja vuokra-asuntojen suhteen. Samalla käyttäjät antavat valinnoillaan palautetta tarjoajille. Jos käyttäjät valitsevat vain pieniä huoneistoja, niin siitä seuraa, että pieniä huoneistoja tarjotaan enemmän. Tällöin ekosysteemi luo arvoa perinteisen liiketapahtuman ulkopuolella. Joskus tämä voi tarkoittaa yhden asiakasryhmän hylkäämistä toisen tyyppisen asiakasryhmän houkuttelemiseksi. (Van Alstyne ym. 2016.) Jotkin alustayritykset perustavat koko liiketoimintansa tiettyjen asiakasryhmien varaan, vaikka se tarkoittaa suuren massan poissulkemista alustalta. Esimerkkinä tästä ovat hyvin eksklusiiviset seuranhakualustat, kuten MillionaireMatch ja The League, jotka rajaavat käyttäjäryhmänsä tulo- ja koulutustason perusteella. Alustat sulkevat pois käyttäjät, jotka eivät täytä vaadittuja kriteerejä houkutellakseen haluttuja käyttäjiä.

## **2.2 Alustalouden hyödyntäminen**

Alustayritykset muokkaavat kaikkia aloja, ja Koponen (2019) kertoo, että melkein aina, kun alustayritys ja perinteinen yritys kilpailevat keskenään, alustayritys voittaa hyödyntämällä epäreilua etuaan. Alustayritykset luovat epäreilua etua hyödyntämällä moderneja alustastrategioita, joita vastaan perinteinen liiketoiminta ei voi kilpailla. Alustayritykset hyödyntävät suoraa kanssakäymistä yhdistämällä ostajan ja myyjän. Yhdistämällä myyjän suoraan ostajaan alusta poistaa transaktiosta kitkaa, joka perinteisessä liiketoiminnassa muodostuu eri välikäsien kuten tuotannon, markkinoinnin ja jälleenmyyjien osallistumisesta liiketapahtumaan. Kitkalla tarkoitetaan tässä tapauksessa ylimääräisiä kustannuksia sekä liiketapahtuman monimutkaisuutta. (Karhu, Pajulahti & Syd 2018.)

Yksi tärkeimmistä tavoista, jolla alusta on ylivoimainen perinteiseen liiketoimintaan katsottuna, on alustan luoma ja hyödyntämä verkosto. Luomalla ostajien ja myyjien verkoston alusta mahdollistaa molempien tarpeiden täyttymisen paremmin. Kun alustan

käyttäjämäärä kasvaa, kasvaa myös alustan kysyntä, josta seuraa tarjonnan kasvu. Näitä verkostovaikutuksia hyödyntämällä alusta luo kasvun kehän, jota ei synny tavallisessa liiketoiminnassa. (Karhu ym. 2018.)

Suoraan kanssakäymiseen ja verkostovaikutusten syntyyn tarvitaan digitaalinen alusta. Digitaalinen alusta on esimerkiksi kauppapaikka, joka mahdollistaa ostajien ja myyjien toisensa löytämisen, ja käyttämällä alustaa ne myös hyväksyvät alustan ehdot. Luomalla toimivat rajaehdot alusta houkuttelee lisää käyttäjiä, sillä niiden avulla alusta tekee kaupankäynnistä saumatonta. Rajaehtoien, kuten ketkä saavat toimia alustalla ja miten alustalla voi toimia, ovat kriittisessä asemassa alustan kasvulle. (Karhu ym. 2018.) Kuuluisa varoittava esimerkki rajaehtoien, ja tässä tapauksessa keillä on pääsy alustalle, epäonnistuneesta hallinnasta on Chatroulette, jonka hallitsematon kasvu kaatui niin kutsuttuun ”Naked hairy man” -ongelmaan. Chatroulette toimi yhdistämällä kaksi toisilleen tuntematonta ihmistä videokeskusteluun ilman minkäänlaista suodatinta. Aluksi alusta kasvoi voimakkaasti, mutta kasvu kääntyi jyrkkään laskuun osan käyttäjistä epäasiallisen käytöksen vuoksi. Koska Chatrouleten toiminta perustui nimettömyyteen, ei sillä ollut keinoja rajoittaa ei-haluttujen käyttäjien pääsyä palveluun. Tämä johti haluttujen käyttäjien poistumiseen alustalta ja alustan suosion loppumiseen. (Van Alstyne ym. 2016.)

Menestyneet alustat pysyvät harvoin sidottuna vain yhteen alaan. Tämä johtuu siitä, että digitaalinen alusta kerää dataa kaikesta kanssakäymisestä alustalla, joka luo erittäin kattavan käsityksen niin kuluttajien kuin tarjoajien tarpeista. Tätä tietoa hyödyntämällä on alustan mahdollista hypätä perinteisten toimialarajojen yli ja vallata suuriakin markkinaosuuksia monelta alalta yhtäaikaaisesti. Datan lisäksi alustat hyödyntävät vahvoja suhteita, jotka se on rakentanut alkuperäisellä alallaan. Alustan, joka on ollut luotettava toimija yhdellä toimialalla suurelle määrälle käyttäjiä, on helppo houkutella samoja käyttäjiä uudella toimialalla. Tästä esimerkki on amerikkalainen ruoantoimitus palvelu Uber Eats. Uber Eats pystyi valjastamaan suuren määrän kuljettajiaan toimittamaan ruokia. Asiakkaat ollessa jo aikaisemmin tottuneita käyttämään Uberin kuskeja takseina, kynnys käyttää samoja kuskeja toimittamaan ruokaa oli erittäin alhainen. Kuskeille mahdollisuus toimittaa ruokaa ihmisten kuljettamisen lisäksi tarkoitti lisääntyntä työmäärää, joka johti myös kuskien määrän kasvamiseen. Useimmiten kun suuri alusta siirtyy uudelle alalle, tämä tarkoittaa perinteisille yrityksille

markkinaosuuden menetystä ja pakkoa uudistaa omaa liiketoimintaansa, jos he haluavat pysyä kilpailukykyisinä. (Van Alstyne, Parker 2017.)

### **3 Lean Startup -menetelmän tausta**

#### **3.1 Asiakaslähtöinen kehittäminen**

Yksi Lean Startup -ajattelun taustalla olevista teorioista on Steve Blankin kehittämä asiakaslähtöinen kehittäminen. Blank (2008) haastaa perinteisen tuotteen kehitysajatuksen, jossa tuote kehitetään asiakkailta salassa, kunnes se on valmis myyntiin, ja sen jälkeen luodaan asiakassuhde. Perinteisessä tuotekehityksessä suurin osa kuluista painottuu lanseerausta edeltävään aikaan, ja ennakoidut myyntiluvut ovat vain arvauksia. Asiakaslähtöisessä kehityksessä asiakas tuodaan mukaan jo kehitysvaiheessa, ja painotus on oppimisella ennen tekemistä. Teoriassa tärkeintä on testaaminen, ja muutosten tekeminen niistä oppiman perusteella.

Asiakaslähtöinen kehittäminen on neljän vaiheen ohjelma, jonka askeleet ovat asiakkuuden löytäminen, asiakkuuden vahvistaminen, asiakkuuden luominen ja yrityksen rakentaminen. Ensimmäisessä vaiheessa luodaan hypoteesi ongelmasta, jonka jälkeen selvitetään, tunnistavatko potentiaaliset asiakkaat ongelman sekä esitetään heille konsepti ratkaisusta. Toisessa vaiheessa selvitetään ratkaiseeko tuote edellisessä askeleessa todetun ongelman. Kun asiakkaat ovat hyväksyneet, että tällä ratkaisulla voidaan ratkaista kuvattu ongelma voidaan sanoa yrityksen löytäneen tuotteen sopivuuden markkinoille (engl. product-market fit). Kahta ensimmäistä askelta voidaan kutsua etsinnäksi (engl. search), jonka tavoitteena on löytää liiketoimintamalli, joka on mahdollista toistaa ja skaalata. Tässä vaiheessa täyskäännöksen teko on vielä mahdollista ilman suuria menetyksiä. Käännös (engl. pivot) tarkoittaa asiakaslähtöisessä kehittämisessä konkreettista muutosta joko tuotteeseen tai liiketoimintamalliin. Kun startup on löytänyt skaalattavissa olevan liiketoimintamallin, voidaan siirtyä kahteen jälkimmäiseen askeleeseen, jota Blank kutsuu toteutukseksi (engl. execute). Kolmannen askeleen tarkoituksena on luoda asiakaskysyntää ja luoda skaalattava toteutusmalli. Viimeisessä

askeleessa luodaan skaalattava organisaatio toteutuksen ympärille. (Blank 2014.) Lean Startup -ajattelussa on paljon yhteistä asiakaslähtöisen kehittämisen kanssa. Eric Riess (2011) kertoo kirjassaan The Lean Startup Blankin työn vaikuttaneen hänen näkemyksiinsä. Lean startup -menetelmissä on paljon yhtäläisyyksiä Blankin asiakaslähtöisen kehittämisen kanssa.

### 3.2 Lean-tuotanto

Lean Startup on ottanut paljon vaikutteita Lean-tuotannosta, mikä on Taiichi Onon Toyotassa kehittämä kokonaisvaltainen lähestymistapa tuotantoon. Lean on suomennettuna laiha, mikä tässä yhteydessä tarkoittaa kaiken hukan poistamista tuotantoprosessista. Lean-tuotannon mukaan hukkaa on kaikki, mikä kulutetaan, mutta ei johda sellaiseen arvoon, josta asiakas olisi valmis maksamaan. Kokonaisvaltainen lähestymistapa Lean-tuotannossa tarkoittaa viiden pääelementin toisiinsa liitettävyyttä ja riippuvuutta. Feldin (2000) mukaan jokainen elementti on yksinään tärkeä, mutta yhdessä nämä viisi Lean-tuotannon elementtiä luovat edellytykset Lean-tuotannolle:

1. Tuotannon soljuvuus: jokainen tuotannon osa ja sen osien muutos käsitellään osana koko tuotanto prosessia siten, että se on mahdollisimman soljuva.
2. Organisaatio: saavuttaakseen Lean-tuotannon täytyy organisaation tunnistaa ihmisten roolit ja vaikutukset tuotantoprosessiin. Lisäksi kouluttaminen ja kommunikaatio täytyy suorittaa siten, että ne ottavat huomioon koko tuotantoprosessin.
3. Prosessin hallinta: käsittelee tuotantoprosessin seuranta, hallintaa ja etsii tapoja sujuvoittaa koko prosessia eliminoimalla hukkaa.
4. Mittarit: Lean-tuotannossa tuotannonmittarien täytyy olla näkyviä, tuloksiin perustuvia ja suoritusta mittaavia, joiden perusteella voidaan tehdä parannuksia palkitsemiseen, ja tunnistaa onnistumisia sekä puutteita.
5. Logistiikka: tärkeä elementti Lean-tuotannossa sen tarjotessa määritelmän käyttösäännöille sekä mekanismit materiaalivirran suunnitteluun ja hallintaan. (Feld 2000.)

## **4 Lean Startup -menetelmä**

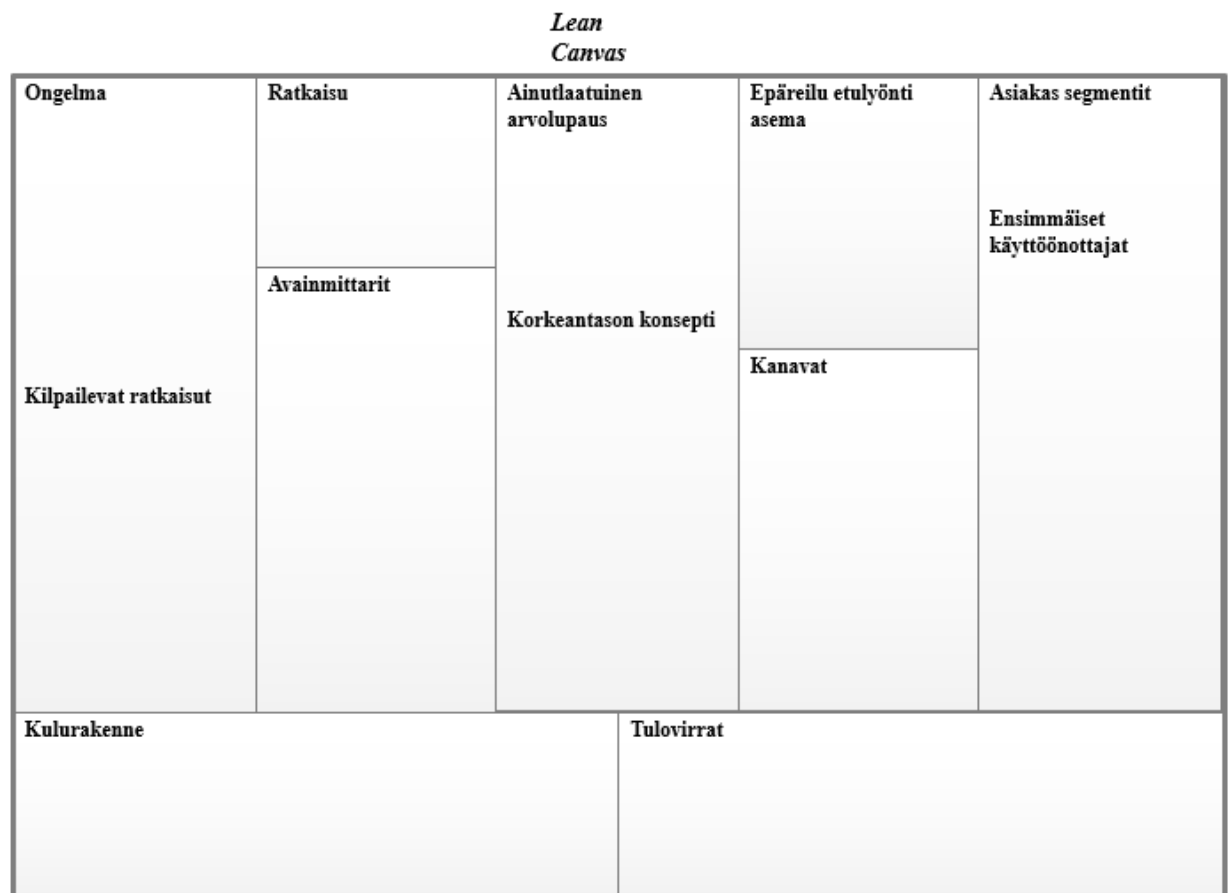
Lean Startup -menetelmä (LSM) on käytännönläheinen lähestymistapa uuden tuotteen tai yrityksen perustamiselle. Poiketen perinteisestä liiketoimintamallin toteuttamisesta, LSM:än mukaan startupit eivät aloittaessaan tiedä, mikä liiketoimintamalli toimii juuri niille. Tämä ajatus muovaa Lean Startupit väliaikaisiksi organisaatioiksi, jotka etsivät toistettavaa ja skaalattavaa liiketoimintamallia. (Blank 2013.) Vaikka LSM välttääkin perinteistä liiketoiminnan liiallista suunnittelua, niin ei se myöskään perustu vain tekemiseen. Ries(2011) kirjoittaa: ”Startupin tavoitteena on selvittää oikea rakennettava asia – asia josta asiakkaat ovat valmiita maksamaan, niin nopeasti kuin mahdollista.” Tästä johtuen startupilla on alussa vain hypoteesi siitä, miten startupin tuote ratkaisee asiakkaan ongelman. Tässä luvussa käsittelemme LSM:än luomaa tapaa startupin toistuvaan kehittämisprosessiin.

### **4.1 Kirjaa ylös hypoteesisi – Lean Canvas**

LSM:n mukaan yrityksellä on aluksi vain joukko testaamattomia hypoteeseja oletetusta ongelmasta, ja kuinka yritys pyrkii ratkaisemaan ne. Ensimmäisessä askeleessa nämä oletukset kirjataan ylös. Poiketen perinteisestä liiketoimintamallista tämä dokumentti ei ole kymmeniä sivuja, vaan pitää sisällään vain olennaiset asiat. (Blank 2013; Maurya 2012.)

Lean Canvas on Ash Mauryan luoma muunnelmä Alex Osterwalderin Business Model Canvasista, ja sen tarkoituksena on tuoda yritystoiminnan tärkeimmät oletukset keskiöön Lean Canvasille. Kirjassaan Maurya (2012) kertoo kolme syytä, miksi juuri Lean Canvas on hyvä valinta startupille. Ensimmäisenä Lean Canvas on nopea käyttää ja tehdä. Laajan liiketoimintasuunnitelman kirjoittamiseen sijaan Lean Canvas on vain yhden sivun mittainen. Nopeus on valtti, sillä vain harvat liiketoimintasuunnitelmat selviävät ensikohtaamisesta asiakkaan kanssa. (Blank 2013; Maurya 2012.) Toiseksi se pakottaa yrittäjän tiivistämään liiketoimintansa hyvin pieneen tilaan. Tämän takia yrittäjä pakotetaan ajattelemaan vain keskeisiä liiketoimintoja. Tästä hyvä esimerkki on ratkaisuosio, jossa yrittäjä joutuu valitsemaan tuotteestaan vain kolme parasta ominaisuutta. Tällä tavoin alusta lähtien vältetään keskittymistä pienempiin

lisäominaisuuksiin, jotka eivät ole olennaisia yritystoiminnan alussa. Kolmanneksi Lean Canvas on helposti mukaan otettava. (Maurya 2012.) Tämä ei välttämättä kuulosta tärkeältä ominaisuudelta. Kun otetaan huomioon, että kyseessä on työkalu, joka on suunniteltu startupeille, tulee kannettavuudesta tärkeä ominaisuus. Lean Canvas on yksisivuinen dokumentti, jossa on kerrottu kaikki liiketoiminnan olennaiset osat, kuten kuviossa 1 on nähtävissä. Tällainen tiivistetty yksivuinen dokumentti on arvokas työkalu esimerkiksi rahoitusta haettaessa.



Kuvio 1. Lean Canvas (mukaillen Maurya 2012).

Maurya (2012) suosittelee käyttämään seuraavaa järjestystä Lean Canvasta täyttäessä. Samalla käydään läpi, mitä osioiden tulisi sisältää. Hän perustelee täytön aloittamista ongelma ja asiakassegmentit kohdista, sillä tämä pari vaikuttaa jokaiseen kohtaan Canvaksessa.

**Ongelma**-kohta rajoittuu yhdestä kolmeen ongelmaan, mitä yritys yrittää ratkaista asiakasryhmilleen. Rajaaminen helpottaa yritystä keskittymään asiakkaille olennaisiin

ongelmiin. Ongelmiin hän suosittelee kirjaamaan myös jo olemassa olevat vaihtoehdot asiakkaille, jotka eivät rajaudu pelkästään suoriin kilpailijoihin (Maurya 2012.)

**Asiakassegmentteihin** kirjataan kohdeasiakkaat ja muut käyttäjät, mitä tuotteella tulee olemaan. Käyttäjän ja asiakkaan eron Maurya (2012) määrittelee sillä, että asiakas maksaa tuotteesta. Erityistä painoa hän antaa ensimmäisten käyttöönottajien tunnistamisille, ja heidän ominaisuutensa määritelleenkin muita asiakasryhmiä tarkemmin. Lean Canvas pyrkii pois ajatuksesta, että tämä tuote on kaikille, ja keskittyy tarkkoihin asiakasryhmiin.

**Ainutlaatuinen arvolupaus** on Lean Canvaksen keskiössä. Se on lyhyt viesti, jonka tarkoituksena on kiinnittää asiakkaan huomio. Sen täytyy kuvata, miksi yrityksen ratkaisu on ainutlaatuinen, ja miten se eroaa muista vaihtoehdoista. Ainutlaatuinen arvolupaus johdetaan suoraan tärkeimmästä ongelmasta, mitä yritys yrittää ratkaista, ja se on kohdistettu potentiaalisille ensimmäisille käyttöönottajille. Kohdan alaosassa on tilaa niin sanotulle korkean tason konseptille. Tämä on lyhyt ja helposti ymmärrettävä selitys, mikä on tuotteen ydinajatus. Tämä konsepti ei tule näkyville asiakkaille, vaan on tarkoitettu enemmän potentiaalisille sijoittajille.

**Ratkaisu**-laatikossa on yrityksen vastaukset ongelma-kohdan ongelmiin. Laatikossa kerrotaan, millainen asiakkaan kokemuksen tulisi olla käyttäessä yrityksen ratkaisua. Maurya (2012) painottaa, että kohdan tarkoituksena ei ole luoda tarkkoja ominaisuuksia tuotteelle, sillä ne tulevat todennäköisesti muuttumaan monta kertaa tuotekehityksen aikana.

**Kanavat**-laatikkoon sijoitetaan ne reitit, joiden kautta yrityksen on tarkoitus päästä asiakkaiden luo. Yrityksen alkuvaiheessa, mitkä tahansa kanavat, joiden kautta on mahdollista päästä asiakkaiden tietoisuuteen käyvät, mutta yritystoimintaa kasvattaessa täytyy ottaa huomioon kanavien skaalautuminen.

**Tulovirrat**-laatikkoon kirjataan tavat, kuinka tuote tuottaa tuloa kultakin asiakassegmentiltä. Jo yrityksen alkuvaiheessa on hyvä hahmottaa, mistä yrityksen tulot muodostuvat, vaikka tarkkoja lukuja ei ole vielä tiedossa.



**Kulurakenne** kertoo, mistä yrityksen muuttuvat ja kiinteät kulut muodostuvat. Yritystoiminnan alussa on vaikea suunnitella näitä vuosien taakse, joten Maurya (2012) suosittelee keskittymistä nykyhetkeen, esimerkiksi kuinka paljon maksaa haastatella 50 asiakasta?

**Avainmittarit** ovat mittareita, jotka kuvaavat yrityksen edistymistä, ja vaikuttavat koko liiketoimintaan. Oikeiden mittarien avulla yritys voi tunnistaa ongelmakohtia nopeammin, ja saa paremman kuvan, kuinka yritys voi. Oikeiden mittarien valintaan on syytä kiinnittää huomiota, sillä väärät mittarit voivat vääristää kuvaa yrityksen toiminnasta. Oikeiden mittareiden kriteerejä, ja väärin mittareiden riskejä käydään myöhemmin läpi luvussa 4.2.2.

**Epäreilu etu** on se erityinen asia yrityksestä, mitä toiset yritykset eivät pysty hankkimaan tai kopioimaan. Maurya (2012) kertoo, että tämä on vaikein kohta täyttää yrityksen alkuvaiheessa, näin ollen sen voi täyttää vasta myöhemmin, kun yritystoiminta on selvempää. Epäreilu etu on pitkäkestoisen kannattavan liiketoiminnan ytimessä.

Lean Canvasin lopputuloksena on hyvin tiivistetty liikeidea ja liiketoimintamalli. Tätä dokumenttia ei ole tarkoitus piilotella, vaan seuraten Lean Startup -ajattelua jo tähän pelkistettyyn malliin on hyvä hakea palautetta muilta. Palautteen ja oman pohdinnan seurauksena on mahdollista tunnistaa liiketoimintamallin riskisimmät osat, joita lähdetään seuraavaksi testaamaan. (Maurya 2012.) LSM tunnistaa startuppien isoimmaksi riskiksi sen, että startup rakentaa jotain, mitä kukaan ei halua. (Ries 2011.) Lean Canvasta hyödyntämällä on mahdollista välttää tämä.

## 4.2 Rakenna-Mittaa-Opi

LSM:n perusajatuksia ovat testaaminen ja validoitu oppiminen. Tähän tarkoitukseen on kehitetty rakenna-mittaa-opi -sykli, jonka tarkoituksena on testata liiketoimintasuunnitelman osia. Syklin toistuessa liiketoimintasuunnitelman osat, jotka todetaan pitämättömiksi, korvataan uusilla ja testataan näitä. Lopulta kun sykli on toistettu riittävän monta kertaa eli on todistettu riittävä määrä oletuksia todeksi, lopputuloksena yrityksen tuote on sopiva markkinoille. Tämän saavuttaminen tarkoittaa sitä, että tuotteelle on markkinat, ja että asiakkaat ovat valmiita maksamaan tuotteen

tuomasta arvosta. (Mazoori 2017.) Alakappaleissa 4.2.1-4.2.3 käydään syklin osat tarkemmin läpi.

#### 4.2.1 Rakenna – MVP

Ensimmäinen osa sykliä, rakenna, pitää sisällään yhden LSM:än kuuluisimmista kulmakivistä, joka on Minimum Viable Product (MVP). Pendolin (2018) suomentaa MVP:n pienimmäksi julkaisukelpoiseksi tuotteeksi. MVP:n rakentamisen taustalla on ajatus: ”kaikki, joka ei johda validoituun oppimiseen on hukkaa.” (Ries 2011.) Tästä seuraten MVP on riittävä versio tuotteesta arvon demonstroimiseen asiakkaalle. MVP on epätäydellisin versio tuotteesta, joka voidaan antaa asiakkaille testattavaksi. MVP:n tarkoituksena on testata yrityksen hypoteeseja kuluttamalla mahdollisimman vähän resursseja. MVP:n avulla yritys pystyy aloittamaan oppimisen mahdollisimman aikaisin, ja tekemään päätöksiä tuotteen muutoksia ilman suuria sijoituksia tuotekehitykseen. MVP:n voi toteuttaa monella tavalla, mutta tämän työn kannalta käymme läpi kaksi tapaa, jotka sopivat ensimmäisiksi versioiksi startup yrityksille.

Video-MVP on mahdollisimman yksinkertainen tapa näyttää, miten MVP toimii, joten se sopii hyvin ensimmäiseen sykliin, jossa testataan riskisimpiä oletuksia liiketoimintasuunnitelmasta. Video-MVP on käytännössä videotallenne, joka demonstroi, kuinka tuote toimii ja miten se ratkaisee oletetun ongelman. Video-MVP:n ei tarvitse kuvata tuotteen todellista tilaa, vaan se voi olla editoitu versio, joka sisältää halutut ominaisuudet. (Ries 2012.) Video-MVP:llä voidaan testata esimerkiksi se, että tunnistaako potentiaalinen asiakas ongelman, ja olisiko hän valmis maksamaan sen ratkaisemisesta.

Wizard of Oz -testi on yksi MVP-testauksen muodoista, johon sopii myös kuvaus ”älä kiinnitä huomiota mieheen verhon takana”. Testauksessa asiakas uskoo toimivansa oikean tuotteen kanssa, mutta todellisuudessa testin takana kaikki tehdään käsin samanaikaisesti. (Ries 2012; Cooper & Vlaskovits 2016.) Yksi kuuluisimmista esimerkeistä tästä on yhdysvaltalainen jalkineverkkokauppa Zappos, joka aloitti toimintansa nimellä Shoesite. Shoesite luotiin vuonna 1998 testaamaan perustajan Nick Swinmurnin oletusta, että ihmiset ovat halukkaita ostamaan kenkiä verkosta. Asiakkaan

näkökulmasta Shoesite oli toimiva verkkokauppa, missä myytiin kenkiä, mutta todellisuudessa, sillä ei ollut ollenkaan omia varastoja tai järjestelmää, vaan tilauksen tullessa Swinmurn kävi itse ostamassa tuotteen kaupasta ja postitti sen asiakkaalle. Tällä tavalla saatiin kerättyä arvokasta tietoa, millä pystyttiin vahvistamaan alkuperäinen oletus. Zappoksen tapauksessa täytyy huomioda, että vuonna 1998 ei ollut lainkaan itsestään selvää, että ihmiset olisivat halukkaita ostamaan kenkiä verkosta. (Cooper & Vlaskovits 2016.) Wizard of Oz -testauksen toiminta ei ole skaalattavissa sen tehostumuuden vuoksi, mutta se on helppo rakentaa pienessä mittakaavassa testaamaan liiketoiminnalle tärkeitä oletuksia ja antamaan tietoa. (Ries 2012.)

#### **4.2.2 Mittaa**

Toinen osa sykliä on mittaa, joka tarkoittaa MVP:n testauksen tulosten mittaamista. LSM tunnistaa riskin tulosten mittaamisessa ja pyrkii testaamisessaan hakemaan käytännöllisiä mittareita. Käytännöllisillä mittareilla tarkoitetaan mittareita, joiden perusteella on mahdollista tehdä käytännön päätöksiä. Käytännön mittarit mittaavat todellista testin tulosta, jonka perusteella voi tehdä harkittuja päätöksiä tulevista kokeista. LSM tunnistaa riskin huonoille mittareille ja nimeää nämä koreilumittareiksi, jotka eivät anna hyödyllistä tietoa. Pahimmallaan ne vääristävät testin tuloksia ja vahvistavat vääriä oletuksia. (Ries 2011.) LSM:ssä mittarit täytyy määritellä ennen testin suorittamista.

Jotta mittari on käytännön mittari, sen täytyy täyttää kolme kriteeriä, joista ensimmäinen on ”mittaa oikeita asioita”. Tämä tarkoittaa sitä, että mittarien täytyy mitata asioita, joilla on yrityksen keskeiselle toiminnalle merkitystä, ja joiden perusteella voidaan tehdä informoituja päätöksiä. Toinen kriteeri on se, että mittarien täytyy olla riittävän yksinkertaisia, että kaikki niiden hyödyntäjät voivat ymmärtää ne. Viimeinen kriteeri on suomennettuna ”mittarit ovat myös ihmisiä”. Tällä tarkoitetaan sitä, että mittarit ovat käyttäjien luomia, joten niistä täytyy myös näkyä käyttäjien teot. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että täytyy olla selvää, kuka on luonut mittarin ja millä perusteilla. Viimeinen kriteeri on erityisen tärkeä ongelmatilanteissa, jossa se nopeuttaa ongelmien löytymistä ja korjaamista. (Maurya 2010.)

### 4.2.3 Opi – validoitu oppiminen

Oppiminen on keskeisessä roolissa LSM:ssä, ja sitä lähestytään validoidun oppimisen kautta. Validoitu oppiminen ei ole jälkijätös, jolla perustellaan pieleen mennyttä toimenpidettä, vaan se on kaiken kehittämisen perusta. Se on järjestelmällinen prosessi, jonka avulla startup validoi tai kumoo hypoteeseja. Jotta validoitua oppimista voi tapahtua, täytyy startupin käyttää käytännöllisiä mittareita, joita kuvattiin edellisessä alaluvussa. (Ries 2011.)

Validoidun oppimisen jälkeen, mikä on viimeinen osa ennen syklin uudelleen alkua, on yrityksellä neljä toiminta vaihtoehtoa. Jos yritys toteaa, että hypoteesi ei ole paikkaansa pitävä, vastaus siihen on pivotti eli **täyskäännös**. Täyskäännös tarkoittaa radikaalia muutosta liiketoimintasuunnitelmassa ja alkuperäisen hypoteesin hylkäämistä. Tilanteessa, jossa toteutus vaatii vain pienempää muokkaamista, on edessä **tarkentaminen**. Tarkentaminen on vähemmän radikaali muutos kuin täyskäännös, ja siinä muokataan pieniä osia liiketoimintasuunnitelmaa ennen seuraavaa sykliä. Tässä vaiheessa yritys on jo lähellä markkinasopivuuden saavuttamista, sillä vain pieniä muutoksia tarvitaan. Tilanteessa, jossa startup uskoo löytäneensä skaalattavissa olevan liiketoimintamallin voi se tehdä päätöksen **eskaloida**. Eskalointi tarkoittaa päätöstä tehdä isompia sijoituksia liiketoiminnan skaalaamiseen, joilla pyritään saavuttamaan mittakaavaetuja. Tässä tapauksessa yritys siirtyy kehittämään tuotteesta lopullista versiota. Viimeinen vaihtoehto on **luovuttaminen**. Tässä tilanteessa yritys joutuu toteamaan, että liian moni kriittinen osa sen liiketoimintasuunnitelmasta ei pidä paikkaansa, ja minkään muutoksen ei uskota luovan yritykselle kestäväää liiketoimintaa. (Mazoori 2017.)

## 5 Tutkimusmenetelmät ja aineiston keruu

Opinnäytetyöni tutkimusmenetelmäksi valitsin toiminnallisen opinnäytetyön. Valinta perustui tutkimustavan käytännön läheisyyteen, jonka koin tärkeäksi aiheen ollessa oma yritysideo. Tutkimusmenetelmät ja tutkimuksen lähestymistapa ovat tärkeässä roolissa,

koska ne määrittävät tutkimuksen laadun sekä vaikuttavat saataviin tutkimustuloksiin (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009). Siksi tutkimuksen kannalta on oleellista määrittää tutkimukselle sopivimmat menetelmät. Toiminnallinen opinnäytetyö on yleisesti ammattikorkeakouluissa käytetty käytännönläheinen menetelmä, joka antaa vaihtoehdon tutkimukselliselle opinnäytetyölle. Toiminnallinen opinnäytetyö voi olla esimerkiksi ohje, ohjeistus, opaste tai esimerkiksi tapahtuma tai yritykselle laaditut verkkosivut. Menetelmä yhdistää käytännön toteutuksen ja siitä raportoinnin tutkimusviestinnän keinoin. Ammattikorkeakoulun tavoitteena on valmistaa opiskelija työelämään. Näin ollen toiminnallinen opinnäytetyö vastaa opinnäytetyön tavoitteita sen ollessa työelämälähtöinen ja käytännönläheinen tutkimuksen muoto, jossa yhdistyvät teoria ja käytäntö. (Viikka & Airaksinen, 2003.)

Toiminnallinen opinnäytetyö voidaan karkeasti jakaa kahteen osaan, jotka ovat raportti ja produkti. Raportista selviää mitä, miksi ja miten tutkimusta on tehty, ja se kuvaa millainen työprosessi on ollut. Vaikka toiminnallinen opinnäytetyö on käytännönläheisempi vaihtoehto perinteiselle tutkimukselle, siitä löytyy silti myös perinteisiä tutkimusviestinnän piirteitä. Viikan ja Airaksisen (2003, 66) mukaan näitä ovat muun muassa:

lähteiden käyttö ja merkintä, viitekehyksestä tai tietoperustasta kumpuavat tarkkarajaiset käsitteet tai termit, argumentointi eli väitteiden, valintojen ja ratkaisujen perusteleminen, tiedon varmuuden asteen ilmaiseminen, tekstin asiatyylisyys, sanavalinnan täsmällisyys sekä johdonmukaisuus aika- ja persoonamuodossa.

Produkti eli tuotos on se, mitä toiminnallisessa opinnäytetyössä tuotetaan. Poiketen raportista produkti-osalta vaaditaan erilaista lähestymistapaa tekstiin. Produktin pitää olla tehty siten, että se puhuttelee sen käyttäjää tai kohderyhmää, ja sen ei tarvitse seurata tarkkoja tutkimusviestinnän piirteitä. Viikka ja Airaksinen (2003, 65) korostavat: ”Tämä kaksijakoisuus sinun on syytä pitää mielessä alusta asti, kun teet toiminnallista opinnäytetyötä.”

Tämä työ aloitettiin keräämällä tietoa eri lähteistä, jonka tavoitteena oli luoda työlle teoreettinen viitekehys. Opinnäytetyöni luonteen takia oli olennaista luoda laadukas ja kattava teoreettinen viitekehys, ja oman yritysideoini ollessa opinnäytetyön aiheena, oli tiedon hyödynnettävyys tärkeässä roolissa. Aiheeseen perehtyessäni törmäsin monesti lähdeluetteloissa toistuviin lähteisiin, joka on Viikan ja Airaksisen (2003, 72) merkki siitä, että tekijällä on todennäköisesti alallaan auktoriteettia ja tunnettavuutta. Pyrin

painottamaan lähteissäni luotettavuutta, tuoreutta ja ensisijaisuutta. Teoreettisen viitekehyksen pohjalta siirryin tekemään produktia, joka tässä työssä on Lean Canvas. Esittelen Lean Canvaksen luvussa 6.

Produktiossa vaati aineiston keruuseen erilaista lähestymistapaa. Tarve uudelle lähestymistavalle johtui tarpeesta hyödyntää myös ei-tieteellisesti valideja lähteitä. Löytääkseni uusinta tietoa kilpailevista ratkaisuista ja muutoksista yritysideani toimialaan, oli paras ratkaisu käyttää Googlen hakukonetta. Tämä lähestymistapa ei tuota täysin luotettavia tuloksia, mutta sen avulla voidaan löytää uusinta tietoa koko internetistä. Teoriaosassa keräämäni tieto mahdollisti tarkkojen hakusanojen käytön, jolla pystyin rajaamaan hakutuloksia. Hakukoneella tietoa etsiessä lähdekriittisyys on tärkeää. Vahvistin lähteiden luotettavuutta varmistamalla saman tiedon monesta lähteestä.

Opinnäytetyö on tehty noudattaen Ammattikorkeakoulujen rehtorineuvoston eettisiä ohjeita ja suosituksia (Arene ry. 2018). Opinnäytetyössä hyödynnettyjä lähteitä ei ole plagioitu. Lähteet ovat merkitty lähdeviitein ja lähdeluetteloon. Opinnäytetyön tekemistä varten on solmittu vaaditut sopimukset ohjaajan ja työntekijän välillä, ja niitä on noudatettu. Oman yritysidean ollessa työn aiheena riskejä yritysdean tietojen leviämiseen oli helppo hallita.

## **6 Yritysidea Lean Canvasta hyödyntäen**

Perehdyttyäni Lean Startup -menetelmiin koin Lean Canvaksen olevan paras vaihtoehto tähän vaiheeseen yritysdean kehittämistä. Täyttämällä Lean Canvaksen saadaan kokonaisvaltainen kuva liikeidean mahdollisuuksista ja uhista, kuitenkin kuluttamatta liikaa resursseja sen tutkimiseen. Mauryan (2012) antamat ohjeet Lean Canvaksen täyttöä varten ollessa hyviä on kuitenkin tärkeää mukauttaa ne omaan yritysdeaan, eikä seurata niitä sokeasti. Lopputuloksena on tiivistetty yksisivuinen dokumentti liikeideasta, jota voi hyödyntää rahoitusta hakiessa. Liikeideani on juuri tässä tilanteessa, joten Lean Canvaksen käyttö on hyvin perusteltua. Täytetty Lean Canvas on nähtävissä kuviossa 2, ja perustelut siinä tehdyille päätöksille tullaan käymään kohta kohdalta kappaleissa 6.1-6.9.

<i>Lean Canvas</i>				
<b>Ongelma</b> Odottavat asiakkaat eivät tuota lisää  Lisämyynti sitoo paljon tarjoilijoita  Odotus heikentää kokemusta  <b>Kilpailevat ratkaisut</b> Nykyinen tarjoilija ratkaisu  Kiinteät laitteet pöydissä  Ennakoon tilaavat sovellukset Wolt  Kansainväliset sovellukset	<b>Ratkaisu</b> "Tarjoilija" on aina asiakkaan saatavilla	<b>Ainutlaatuinen arvolupaus</b> Parempi asiakaskokemus vähemmällä tarjoilijoilla  <b>Korkeantason konsepti</b> Asiakas toimii omana tarjoilijana	<b>Epäreilu etulyönti asema</b> Käyttäjät ja asiakkaat Data	<b>Asiakas segmentit</b> Ravintolat, joissa on pöytiin tarjoilu  Ravintoloiden asiakkaat
	<b>Avainmittarit</b> Kuinka moni ravintola lähti mukaan alusta alkaen?  Kuinka moni ravintola olisi kiinnostunut käyttämään valmista tuotetta?  Kuinka moni ravintolan asiakas kiinnostui tuotteesta?		<b>Kanavat</b> Suorat yhteydenotot potentiaalisin ensimmäisiin käyttöönottajiin  Word of mouth  Verkkosivut	<b>Ensimmäiset käyttöönottajat</b> Ravintolat joiden asiakaskunta on avoin uudelle teknologialle
<b>Kulurakenne</b> Asiakkaan hankinta kustannukset MVP testaaminen		<b>Tulovirrat</b> Prosentilla suoraan laskusta		

Kuvio 2 Liikeidea Lean Canvas mallia hyödyntäen (mukaillen Maurya 2012).

## 6.1 Ongelma

Ongelmaa määriteltäessä tärkeää on löytää ongelma, jonka asiakas kokee tärkeäksi, ja olisi valmis maksamaan sen ratkaisusta (Maurya 2012). Tästä päädyin kahteen ongelmaan, jotka voidaan suoraan sitoa tuloihin ja menoihin. "Odottavat asiakkaat eivät tuota lisää" tarkoittaa juuri sitä tilannetta, jossa ravintolan tarjoilijat ovat niin kiireisiä, että he eivät ehdi palvelemaan kaikkia asiakkaita. Tästä voi seurata vähimmillään pienten lisätilausten häviäminen, mutta pahimmillaan kokonainen pöytäseurue voi mennä toiseen ravintolaan, jos se kokee, ettei saa hyvää palvelua.

Toinen ongelma kävelee käsikädessä ensimmäisen kanssa. Se on "lisämyynti sitoo paljon resursseja". Tämä perustuu oletukseen, että jos kiireinen ravintola haluaa tarjota hyvää palvelua asiakkailleen, niin se tarvitsee paljon tarjoilijoita. Jos ravintola joutuu palkkaamaan lisää tarjoilijoita hoitaakseen lisämyynnin, niin myös lisämyynnistä saatu tulo heikkenee.

Kolmas ongelma ”odotus heikentää kokemusta” liittyy tuotteen käyttäjiin sekä asiakkaisiin. Ravintolakokemukseen liittyy välttämättä aina jonkun verran odotusta, mutta turha odottaminen heikentää ravintolan asiakkaan kokemusta, ja voi vaikuttaa ravintolan valintaan seuraavalla kerralla. Turhalla odottamisella tarkoitan odotusta, mikä ei edistä ravintolan asiakkaan asiointia. Esimerkiksi tilanteessa, jossa pöytäseurue on lopettanut ruokailun ja on valmis maksamaan laskun, mutta joutuu silti odottamaan tarjoilijaa.

## 6.2 Vaihtoehtoiset ratkaisut

Tutkiessani vaihtoehtoisia ratkaisuja tunnistamiini ongelmiin koen, että suurin ”kilpailija” tulee edelleen olemaan perinteinen ratkaisu, jossa tarjoilija hoitaa kaiken. Nykyinen ratkaisu houkuttaa erityisesti ravintoloita, jotka eivät voi samaistua tunnistamiini ongelmiin, ja eivät omista potentiaalista asiakaskuntaa, jonka kuvaan seuraavassa alakappaleessa. Tämän lisäksi tunnistin kaksi muuta kilpailijaa ratkaisulleni. Ensimmäinen näistä on kilpailevat sovellukset. Suomessa jo toimiva ruoan toimitukseen erikoistunut sovellus Wolt lisäsi vuoden 2019 aikana mahdollisuuden tilata ruokaa etukäteen ravintolaan ja syödä paikan päällä. Woltin ollessa jo melko suureksi kasvanut alusta, olisi sen verrattain helppo lisätä ominaisuus, joka mahdollistaisi pöytäkohtaisen tilaamisen.

Lisäksi tutkiessani löysin vastaavanlaisia sovelluksia muualta maailmasta. Lähimmäksi näistä osuu kanadalainen Glance technologies, joka kehittää samalta kuulostavaa ratkaisua<sup>1</sup>. Löytämistäni sovelluksista mikään ei ole toistaiseksi saavuttanut merkittävää markkina-asemaa. Kahden alustan kilpaillessa voittaja on yleensä se, joka ensimmäiseksi saavuttaa riittävän määrän käyttäjiä, sillä asiakkaat ovat harvoin valmiita siirtymään toimivasta ja kattavasta ratkaisusta toiseen.

Viimeinen vaihtoehtoinen ratkaisu tuotteelleni on kiinteät ratkaisut. Tästä hyvä esimerkki on Yonottoman kehitteillä oleva jokaiseen pöytään sijoitettava tabletti, jonka kautta onnistuu sekä tilaaminen että maksaminen. (Prest 2019.) Lisäksi olen törmännyt itse erilaisissa ravintoloissa tabletteihin, joiden kautta onnistuu tilaaminen tai tarjoilijan

---

<sup>1</sup> Glance Technologies 2019



kutsuminen. Kiinteiden ratkaisujen ongelman koen olevan suuret kustannukset ravintoloille ja laitteiden ylläpidosta aiheutuvat ongelmat.

### **6.3 Asiakassegmentit**

Maurya (2012) kertoo, että asiakassegmenttejä täyttäessä on tärkeää erottaa käyttäjä asiakkaasta. Yritykseni ensisijaiset asiakkaat ovat ravintolat, sillä suunnitelman mukaan yritykseni liikevaihto tulee muodostumaan laskusta maksettavasta provisiosta. Käyttäjä on ravintolan asiakas, joka nimensä mukaisesti käyttää sovellustani parantaakseen omaa ravintokokemustaan. Toiminnan kasvaessa kaikki ravintolat, joissa on pöytiin tarjoilua, ovat potentiaalisia asiakkaita. Pohtiessani käyttäjiä en koe tarpeelliseksi rajata ketään pois, mutta toiminnan alussa on tärkeää keskittyä käyttäjiin, jotka oletetusti vastaanottavaisit palveluni parhaiten.

Päätin määrittää muutamia kriteerejä potentiaalisille ensimmäisille käyttöönottajille. Uskon, että mahdollinen ensimmäinen käyttöönottaja on ravintola, joka tunnistaa vahvasti määritetyt ongelmat ja on valmis maksamaan niiden ratkaisusta. Lisäksi on tärkeää, että ravintolan asiakaskunta on vastaanottavainen uusia sovelluksia kohti. Yritystoiminnan alussa olisi tärkeää löytää ravintola, joka antaa mahdollisesti startupini olla suoraan yhteydessä muutamiin heidän asiakkaihinsa kehittääkseni tuotetta. Käyttäjämäärän kasvaessa myös uusien asiakkaiden käyttö helpottuu, sillä suosituille alustalle on helpompi löytää asiakkaita. Comscoren (2017) Yhdysvalloissa suorittaman tutkimuksen mukaan 18–34-vuotiaat käyttäjät ovat kolme kertaa todennäköisempiä lataamaan uuden sovelluksen. Todennäköisin ensimmäinen käyttöönottaja ravintola omistaa tällaisen asiakaskunnan.

## 6.4 Ainutlaatuinen arvolupaus

Muodostaessa ainutlaatuista arvolupaus on tärkeää kohdistaa se potentiaalisille ensimmäisille käyttöönottajille (Maurya 2012). Tämän lisäksi koen, että omassa liikeideassani on tärkeää, että arvolupaus herättää myös kiinnostusta käyttäjissä, jotka ovat tärkeässä osassa liiketoimintaa skaalatessa. Näistä kriteereistä päädyin seuraavaan arvolupaukseen: ” Parempi asiakaskokemus vähemmillä tarjoilijoilla.” Uskon, että tämä lause kiinnittää asiakkaan huomion, sillä Suomessa tarjoilijan palkka on työnhakupalvelu Duunitorin (2020) mukaan keskimäärin 2333€, ja Suomessa tähän tulee lisäksi vielä palkan sivukulut, jotka ovat keskimäärin 25 %. Tarjoilijoiden tarpeen vähentyminen merkitsisi merkittävää säästöä ravintoloille, ja jos ravintolan on mahdollista säästää ja samalla parantaa asiakaskokemusta, niin uskon tämän herättävän mielenkiintoa.

Voidaan olettaa, että sama arvolupaus herättää kiinnostusta myös käyttäjissä, jotka ovat muutenkin kiinnostuneita uusista sovelluksista. Koen itse kuuluvani potentiaalsiin ensimmäisiin sovelluksen käyttäjiin, ja ainakin minussa heräisi mielenkiinto kuultuani arvolupauksen väitteen. Potentiaaliset ensimmäiset käyttöönottajat ovat oletettavasti kiinnostuneita uudennlaisista ratkaisuisista ongelmiin. Oman älypuhelimien hyödyntäminen ravintolakokemuksen parantamiseen voidaan olettaa olevan houkutteleva ajatus.

## 6.5 Ratkaisu

Ratkaisun täytyy olla sidottu aiemmin todettuihin ongelmiin, joten tämä luku on paras käydä läpi kertomalla, miten tuotteeni ratkaisee todetut ongelmat. ”Odottavat asiakkaat eivät tuota lisää” -ongelman tuotteeni ratkaisee tuomalla tarjoilijan asiakkaan saataville puhelimen avaamisella. Tilaamalla ja maksamalla sovelluksen kautta uskon asiakkaan odotusajan vähentyvän merkittävästi, ja nopeuttavan jo valmiiden pöytien tyhjentymistä.

Myös toinen ongelma `Lisämyynti sitoo paljon resursseja` voidaan ratkaista sovellukseni avulla samalla tavalla. Ravintolan asiakkaan käyttäessä sovellustani ei henkilökuntaa tarvitse sitoa esimerkiksi uusien juomatilausten kyselyyn. Sovellukseni avulla asiakas voi tilata lisää juomista suoraan sovelluksesta aina halutessaan, ja tarjoilijan tehtäväksi jää vain juoman tuominen.

Kolmas ongelma ”odotus heikentää kokemusta” liittyy vahvasti kahteen ensimmäiseen ongelmaan. Vaikka sovellukseni ei poistakaan kokonaan odotuksen tarvetta, niin se vähentää sitä paikoista, mitkä itse ravintolan asiakkaana koen turhiksi ja eniten ravintolakokemusta heikentäviksi. Tällä tarkoitan esimerkiksi tilannetta, jossa koko pöytäryhmä on jo valmis lähtemään, mutta ei saa kiinnitettyä tarjoilijan huomiota, jotta voisi maksaa laskun ja vapauttaa pöydän seuraaville. Sovellukseni avulla seurue voi maksaa laskun välittömästi ja poistua omaan tahtiin.

## 6.6 Kanavat

Kirjassaan Maurya (2012) painottaa, että Lean Canvas on syytä täyttää keskittyen nykyhetkeen. Startupin täytyy hyödyntää niitä kanavia, jotka ovat sille saatavilla. Tässä tapauksessa tämä tarkoittaa aluksi suoria yhteydenottoja ravintoloihin, jotka lukeutuvat potentiaaliin ensimmäisiin käyttöönottajiin. Käytännössä tämä tarkoittaa suoraa yhteydenottoa potentiaaliin ravintoloihin ja pyrkiä päästä keskustelemaan yrityksestäni. Kylmät yhteydenotot eivät ole skaalattavissa, mutta yritystoiminnan alkuvaiheessa uskon tämän olevan paras tapa saada ensimmäinen asiakas. Kylmä yhteydenotto tarkoittaa tilannetta, jossa potentiaaliseen asiakkaaseen otetaan yhteyttä ilman, että hän on varautunut siihen.

Suorien yhteydenottojen lisäksi koen tärkeäksi luoda verkkosivut, jotka mahdollistavat yrityksen löytämisen. Verkkosivujen luonti olisi paras toteuttaa hyödyntäen ilmaista alustaa. Yritystoiminnan alkuvaiheessa en näe aiheelliseksi maksaa verkkosivujen luomisesta, sillä aluksi verkkosivujen tarkoituksena on vain kertoa yrityksestä, ja mahdollistaa potentiaalisten asiakkaiden yhteydenotot. Tämän pystyisin tekemään itse, joka ei loisi turhia kustannuksia. Yritystoiminnan kasvaessa verkkosivujen luontiin ja ylläpitoon olisi parasta palkata ammattilainen. Hyvin ylläpidetyt verkkosivut antavat yrityksestä ammattimaisen kuvan parantaen näin yrityksen imagoa. Alkuvaiheessa on kuitenkin tärkeää säästää sieltä mistä se on mahdollista, ja verkkosivut on mahdollista luoda itse.

Viimeinen kanava on kaikkein haastavin toteuttaa, mutta sitä ei voi myöskään jättää ilman huomiota yrityksen alkuvaiheessa. ”Word of mouth” tarkoittaa sanan leviämistä yrityksestä kiinnostuneelta toiselle. Vaikka ihmisten puheita ei voi hallita on tärkeää antaa

yrityksestä aina hyvä kuva, jotta myös ”word of mouth” on positiivista. Nykyajan alustojen maailmassa kokemusten jakaminen on entistä helpompaa, ja yleisempää. Tästä syystä panostaminen siihen, että jokaiselle jää positiivinen kuva yrityksestä on entistä tärkeämpää. Yrityksen tunnettavuuden kasvaessa hyvät verkkosivut mahdollistavat yrityksestä kuulleiden tutustumisen yritykseen, ja tekevät heistä mahdollisesti asiakkaita.

## **6.7 Kulurakenne ja tulot**

Antaessaan vinkkejä Lean Canvaksen täyttöön Maurya (2012) kertoo, että on hyväksyttävää jättää kohtia tyhjäksi. Tässä vaiheessa tarkkojen kulurakenteiden suunnittelu ei edistä yrityksen kehittymistä, joten järkevintä on yhdistää oletukset tulevasta kulurakenteesta ja tuloista yhdeksi osioksi. Kulurakennetta on vaikea määrittää ennen, kun yritystoiminta on varsinaisesti alkanut, mutta muutamia kuluja tulee syntymään heti yritystoiminnan alussa. Jo startupin tuotekehitys vaiheessa syntyy kuluja asiakashankinnasta. Aluksi tällä tarkoitetaan kuluja, mitkä syntyvät potentiaalisten asiakkaiden kontaktoinnista. Tähän sijoittaminen alusta lähtien mahdollistaa tuotekehittämisen LSM mukaan. Tässä vaiheessa muita kuluja ei synny, sillä päätökset liiketoimintaan sijoittamisesta selviää vasta ravintoloiden kiinnostuksen mittaamisesta.

Seuraavat todennäköiset kulut tulevat syntymään MVP testaamisesta, joka toteutettaisiin Wizard of Oz tai Video-MVP -mallia hyödyntäen. Myös tuloja suunniteltaessa on hyvä pysyä perusteissa, sillä tarkka tuotteen hinta määrittyy vasta myöhemmässä vaiheessa. Liiketoimintani tulot tulevat muodostumaan jokaisesta laskusta mitattavasta komissiosta. Koen, että jos haluan yritykseni kasvavan, tärkeintä on kehittää suuri käyttäjäkunta, ja tulojen saaminen suoraan ravintolalta edistää tätä, sillä se ei nosta käyttäjän kustannuksia. Uskon, että ravintolat ovat valmiita maksamaan tuotteesta, josta myös he hyötyvät taloudellisesti.

## 6.8 Avainmittarit

Suunnitellessani avainmittareita oli olennaista löytää ne mittarit, jotka antavat oikean kuvan yrityksen tilasta. Koin parhaaksi luoda mittareita, jotka mittaavat oikeaa kiinnostusta ratkaisuani kohtaan. Mittareiksi valikoituivat seuraavat:

- A. **Kuinka suuri osa ravintoloista lähti mukaan testivaiheeseen alusta alkaen?** Tällä mittarilla saadaan käsitys samaistuvatko ravintolat tunnistamiini ongelmiin. Lisäksi mittari kertoo näkevätkö asiakkaat ongelmien ratkaisun niin arvokkaaksi, että olisivat valmiita maksamaan siitä.
- B. **Kuinka moni ravintoloista ottaisi käyttöön valmiin maksullisen tuotteen?** Voidaan olettaa, että vähäinen määrä ravintoloita on kiinnostunut ottamaan käyttöön tuotteen, joka ei ole valmis. Tästä syystä on hyvä olla mittari, joka mittaa asiakkaiden suhtautumista valmista tuotetta kohtaan. Mittarille on olennaista sitouttaa se maksullisuuteen, jonka avulla pystytään paremmin mittaamaan ravintolan mahdollisuutta muuttua maksavaksi asiakkaaksi.
- C. **Kuinka moni ravintolan asiakas olisi kiinnostunut käyttämään tuotetta?** Kuten jo aiemmin todettu, jos alustani haluaa menestyä, se vaatii suuren määrän käyttäjiä. Tästä syystä mittarin luominen asiakkaiden kiinnostuksen mittaamiseen on tärkeää. Ennen MVP vaihetta on hyvä saada kuva, kuinka suuri on potentiaalinen käyttäjäkunta.

## 6.9 Epäreilu etulyöntiasema

Miettiessäni, mikä ratkaisussani olisi sellaista, mitä muut eivät pysty kopioimaan tai ostamaan päädyin vastaukseen käyttäjät ja asiakkaat. Käydessäni läpi kilpailijoita ja vaihtoehtoisia ratkaisuja totesin, että ideani ei ole täysin ainutlaatuinen, ja kilpailijoideni resurssit ovat startupiani kattavammat. Tästä seuraten etuni ei voi rakentua tekniseen ominaisuuteen, minkä he voisivat nopeasti kopioida. Koen, että epäreilu etu, jonka alustani voisi saavuttaa olisi kasvattaa ekosysteemi sellaiseksi, että se olisi aina paras vaihtoehto uusille asiakkaille. Tästä hyvä esimerkki on BBC artikkeli (2016), mikä avaa

syitä Uberin poistumiseen Kiinasta. Uber ei pystynyt saamaan haluamaansa markkinaosuutta Kiinassa, joten se myi Kiinan liiketoimintansa. Mielestäni tämä vahvistaa sen, että edes suuren alustan ei ole mahdollista vallata markkina aluetta, jolla on jo vakiintunut toimia.

Alustan kasvaessa epäreilua etua muodostuu myös koko ajan kerättävästä datasta. Mitä enemmän transaktioita alustallani tapahtuu, niin sitä parempaa tietoa pystyn keräämään, niin ravintoloista kuin niiden asiakkaista. Tätä tietoa hyödyntämällä pystyn paremmin kehittämään tuotetta ja kasvattamaan liiketoimintaa. Liiketoiminnan kasvaessa pystyn paremmin hyödyntämään alustojen strategioita.

## **7 Pohdinta ja reflektio**

### **7.1 Yhteenveto**

Työ aloitettiin tutkimalla alustataloutta, joka vaikuttaa kyseessä olevaan toimintaympäristöön. Alustatalouden jälkeen luotiin teoreettinen viitekehys tutkimalla Lean Startup -menetelmiä. Viitekehysten rakentamisen aikana perehdyin Lean Startup-menetelmiin ja niiden syntyyn vaikuttaneisiin teorioihin. Tämän lisäksi perehdyin kattavasti alustatalouden mahdollistamiin liiketoimintastrategioihin, ja kuinka alustayritykset muokkaavat monia aloja. Saatuaani kattavan kokonaiskuvan edellä mainituista aiheista, kirjoitin teoreettisen viitekehysten hyödyntäen tarkkaan valittuja lähteitä. Teoreettisen viitekehysten tarkoituksena oli luoda edellytykset tutkimuksen toiminnalliselle osuudelle Lean Canvakselle.

Alustatalouden mahdollistamat liiketoiminta mahdollisuudet olivat luonnollista yhdistää Lean Startup -menetelmien nopeaan tapaan kehittää produktia varten. Lean Canvaksen luomiseen hyödynsin tutkimusvaiheessa koottua tietoa, ja lisäksi perehdyin esimerkkeihin, kuinka muut ovat hyödyntäneet Lean Canvasta.

## 7.2 Johtopäätökset

Opinnäytetyön jälkeen näen edelleen potentiaalia yritysideoissani hyödyntämällä tutkittuja teorioita. Hyödyntämällä Lean Startup-menetelmiä startupin on mahdollista nopeasti kehittää tuote suhteellisen pienin kustannuksin. Koen, että Lean Startup ajattelusta pystyy saamaan paljon hyödyllistä tietoa startupeista suuriin yrityksiin, mutta sokeasti menetelmiä seuraamalla on riskinsä. Lean Startup-menetelmien soveltaminen yhdistettynä alakohtaisiin strategioihin olisi mielestäni paras ratkaisu. Mielestäni Lean Startup-menetelmien yhdistämistä alakohtaiseen markkinatutkimukseen, ja alalla jo todennettuihin parhaisiin tuotekehitysratkaisuihin, tuottaisi kokonaisvaltaisemman lopputuloksen. Lean Canvas on mielestäni loistava työkalu tyhjästä aloittavalle yritykselle, sillä itse luomani Lean Canvas mahdollisti minun saada kokonaisvaltaisen kuvan liikeidean mahdollisuuksista ja riskeistä. Lean Canvas myös pakottaa yritysideoista innostuneen miettimään liiketoiminnan kaikkia puolia, mitkä voivat helposti jäädä aluksi tarkastelematta. Koin Lean Canvaksen olevan myös verrattain helppo luoda, ja aloitteleva yrittäjä hyötyy siitä, että Lean Canvas täytetään oletuksilla. Tämä on positiivinen asia varsinkin, kun yritystoimintaa luodaan tyhjästä, ja menestyksen avaimet ovat vain oletuksia. Tämä pitää paikkansa myös omassa opinnäytetyössäni. Tämä säästi paljon aikaa ylimääräiseltä tutkimukselta, jonka en usko tuottaneen yhtään varmempia oletuksia liiketoiminnasta.

Alustatalouteen perehtyminen avasi näkemystäni, miten modernit jättiyritykset ovat kasvaneet räjähdysmäisesti. Alustatalouden trendit tulevat varmasti vahvistumaan tulevaisuudessa. Näin ollen kokoonsa katsomatta jokaisen yrityksen tulisi perehtyä alustatalouteen ja sen mahdollistamiin liiketoimintastrategioihin. Perehtyminen alustatalouteen auttoi minua ymmärtämään, kuinka tärkeää on mahdollistaa arvonluominen myös yrityksen perustoimintojen ulkopuolella. Jos lähtisin nyt rakentamaan yritystä tämän opinnäytetyön aiheena käytetyllä yritysideoilla, painottaisin entistä enemmän alustatalouden ja arvonluonnin yhteiskehittelyn luomia mahdollisuuksia. Alustatalouden teoriat sopivat hyvin yhteen Lean Startup-menetelmien kanssa, sillä Lean Startup-menetelmien käytön seurauksena on yrityksen mahdollista päästä nopeasti asiakasrajapintaan, mikä mahdollistaa asiakkaan tuomisen myös alustatalouden menetelmien kehityksen keskiöön. Tämän seurauksena myös alustan ekosysteemi on mahdollista luoda vastaamaan siellä toimivien tarpeita.

### 7.3 Seuraavat askeleet ja jatkotutkimusmahdollisuudet

Seuraavana askeleena yritysideani eteenpäin viemisessä olisi ottaa yhteyttä ravintoloihin, jotka lukeutuvat potentiaaliin ensimmäisiin käyttöönottajiin. Tämä prosessi ei varmasti olisi helppo, mutta uskon, että lopulta olisi mahdollista löytää ravintola, joka olisi kiinnostunut kokeilemaan MVP-vaiheessa olevaa tuotetta. Yhteistyökumppaniravintolan löytäminen, joka olisi valmis ottamaan käyttöön MVP-vaiheessa olevan tuotteen, vahvistaisi hypoteesini, että tuotteelleni löytyy kysyntää. Yhteistyökumppanin löytämisen jälkeen olisi aika aloittaa MVP:n testaaminen, jossa olisi parasta hyödyntää opinnäytetyössäni läpi käytyjä MVP:n versioita video-MVP ja Wizard of Oz-MVP. Näitä hyödyntämällä olisi mahdollista testata alustan kysyntäpuolen kiinnostusta tuotettani kohtaan. Video-MVP:n avulla olisi kustannustehokasta mitata kuluttajien kiinnostusta tuotetta kohtaan, ja siitä saadun palautteen perusteella siirtyä Wizard of Oz-testaukseen.

Perehtyessäni aikaisempiin Lean Startup –käyttötutkimuksiin, löysin hyvin vähän tutkimuksia, missä näitä menetelmiä olisi yhdistetty alustatalouden luomiin liiketoimintamahdollisuuksiin. Tutkimukset, joissa Lean Startup-menetelmiä sovelletaan alustatalouden luomaan muuttuneeseen liiketoiminta kenttään voisi johtaa mielenkiintoisiin tutkimustuloksiin. Tämän lisäksi Lean Startup-menetelmien hyödyntämisestä on tutkittu melko paljon startupeissa ja kasvuyrityksissä, mutta menetelmien hyödyntämistä isompien yritysten tuotekehityksen työkaluna on verrattain vähän tutkittu. Tämän tutkiminen antaisi tärkeää lisätietoa, miten menetelmät toimivat, kun liiketoiminta on jo todennettua. Tämän seurauksena myös startupit, jotka ovat aloittaneet toimintansa menetelmiä hyödyntäen saisivat lisää tietoa, onko heidän hyödyntämät menetelmät toimivia yritystoiminnan kasvaessa.

### 7.4 Reflektio

Työn jälkeen en usko jatkavani yritysideani kehittämistä, sillä vaikka koen yritysideallani olevan potentiaalia, niin sen toteuttamisessa on myös paljon riskejä. Hyödyntämällä alustatalouden ja Lean Startupin luomia menetelmiä on mahdollista pienentää näitä riskejä, mutta startup-toiminta sisältää aina suuria määriä epävarmuutta. Yritysideani vaatii menestyäkseen hallitsevan markkina-aseman, jonka saavuttaminen vaatisi suurta



riskinottoa. Hallitsevan markkina-aseman saavuttaminen vaatisi suuria sijoituksia ja selviämistä kovasta kilpailusta voittajana.

Uskon, että tulen jossain vaiheessani elämäni toimimaan yrittäjänä, mutta opintojen loppusuoralla olevana ja vähäisellä kokemuksella, en koe olevani valmis panostamaan kaikkea tämän liikeidean varaan. Kun koen olevani valmis yrittäjäksi ja saan seuraavan liikeidean, tulen hyödyntämään tässä työssä käyttämiäni teorioita. Alustatalouteen perehtyminen auttoi minua ymmärtämään uusia liiketoimintamahdollisuuksia ja kehittyviä toimialoja. Lean Canvaksen täyttämällä sain kokonaisvaltaisen kuvan liikeideani mahdollisuuksista ja riskeistä, ja Lean Startup -menetelmät antoivat minulle keinoja hyödyntää niitä.

Opinnäytetyön tekeminen ilman ulkopuolista toimeksiantajaa muokkasi koko prosessia, niin positiivisesti kuin negatiivisestikin. Koska kyseessä oli oma yritysideo, niin luonnollisesti olin myös hyvin kiinnostunut parhaiden menetelmien löytämisestä, ja siitä seurasi loputtomalta tuntuva tiedon etsiminen. Tutkimuksen aiheen ollessa Lean Startup-menetelmien hyödyntäminen alustayritystä perustaessa koin vaikeaksi pysyä kysymyksen luomissa rajoissa. Hyvänä puolena tässä on, että sain erittäin kattavan käsityksen, niin alustataloudesta kuin Lean Startup -menetelmistä, sekä lukemattoman määrän esimerkkejä onnistuneista ja epäonnistuneista startup-strategioista. Huono puoli tässä hyvin laajassa aiheeseen perehtymisessä oli, että kaikki tämä ei ollut tämän opinnäytetyön kannalta oleellista tietoa, mikä pitkitti opinnäytetyön valmistumista. Viitekehystä luodessani perehdyin myös Lean Startup -menetelmän syntyyn vaikuttaneisiin teorioihin, mikä antoi mielestäni hyvin perspektiiviä itse menetelmien tarkasteluun. Tuotososa prosessissa on samoja piirteitä, kuin teoreettisen viitekehyksen luomisessa. Hyvänä puolena työn tekemisessä itselleni oli, että tiesin aina, mitä halusin tuotokselta saavuttaa. Mielestäni tämän huomaa tuotososan käytännönläheisyydestä. Tuotososan ajattelun taustalla vaikutti vahvasti teoreettista viitekehystä varten kerätty tieto ja lukuisat esimerkit, jotka kohtasin tutkimusvaiheessa.

Opinnäytetyön tekeminen oli haastava kokemus, mutta sen tekeminen oli myös palkitsevaa. Tutkiessani aihetta opin alustataloudesta, startupeista ja niiden strategisista valinnoista, ja työtä kirjoittaessa opin myös tutkimusviestinnästä. Haastavinta oli aiheen rajaaminen ja siinä pysyminen. Työn tekemisessä opin tutkittavan aiheen lisäksi itseohjautuvuudesta, sekä keinoja, kuinka voin saada itsestäni enemmän irti. Uskon, että

pystyn hyödyntämään opinnäytetyön aikana oppimaani tulevaisuudessa työelämässä, ja tulen myös tulevaisuudessa seuraamaan alustatalouden ja Lean Startup-menetelmien kehitystä.

## Lähteet

- Airaksinen, T. & Vilkkä, H. 2003. Toiminnallinen opinnäytetyö. Helsinki: Tammi.
- Arene ry. 2018. Ammattikorkeakoulujen opinnäytetöiden eettiset suositukset.
- BBC. 2016. Uber sells Chinese business to Didi Chuxing.  
<https://www.bbc.com/news/36938812>. 10.10.2019.
- Blank, S. 2008. The Customer Development Methodology. Slideshare.  
<http://www.slideshare.net/venturehacks/customer-development-methodology-presentation>. 12.11.2019.
- Blank, S. 2013. Why the Lean Start-Up Changes Everything. Harvard Business Review.  
<https://hbr.org/2013/05/why-the-lean-start-up-changes-everything>. 10.11.2019.
- Comscore. 2017. The 2017 U.S. Mobile App Report.  
<https://www.comscore.com/Insights/Presentations-and-Whitepapers/2017/The-2017-US-Mobile-App-Report>. 15.1.2020.
- Cooper, B. & Vlaskovits, P. 2016. The Lean Entrepreneur: How Visionaries Create Products, Innovate with New Ventures, and Disrupt Markets. 2<sup>nd</sup> ed. Hoboken, New Jersey: Wiley.
- Duunitori. 2020. Tarjoilija palkka. <https://duunitori.fi/palkat/tarjoilija>. 15.2.2020
- Farrell, D. & Greig, F. 2017. The Online Platform Economy: Has Growth Peaked? SSRN. [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=2911194](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2911194). 10.1.2020.
- Feld, W. M. 2001. Lean manufacturing: tools, techniques, and how to use them. Boca Raton, FL; Alexandria, VA: St. Lucie Press.
- Garcia Haro, M., Martinez Ruiz, M. & Martinez Canas, M. 2014. The Effects of the Value Co-Creation Process on the Consumer and the Company. Expert Journal of Marketing, 2(2), 68–81.
- Ghezzi, A. & Cavallo, A. 2018. Agile Business Model Innovation in Digital Entrepreneurship: Lean Startup Approaches. ScienceDirect.  
<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S014829631830300X>. 15.1.2020.
- Glance Technologies. 2019. Glance Technologies Previews ‘Order from Table™’.  
<https://glance.tech/2019/01/previews-order-from-table/> 15.11.2019
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.
- Junnonen, J. 2015. Lean Startup –menetelmien hyödyntäminen matkailuyritystä perustaessa. Matkailun koulutusohjelma. Kajaanin ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö.  
[https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/94329/Junnonen\\_Anssi.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/94329/Junnonen_Anssi.pdf?sequence=1&isAllowed=y). 20.1.2020
- Karhu, K., Pajulahti, M. & Syd, O. 2018. Platform Economy Handbook. Fourkind.  
<https://fourkind.com/v2/wp-content/uploads/2018/08/Platform-Economy-Handbook.pdf>. 15.1.2020.
- Koponen, J. 2019. Alustatalous ja uudet liiketoimintamallit. Kuinka muutos tehdään. Helsinki: Alma Talent
- Kulmala, K. 2019. Alustatalous viidessä minuutissa. Seinäjoen ammattikorkeakoulu verkkolehti. <https://lehti.seamk.fi/yritysjays-ja-kasvu/alustatalous-viidessa-minuutissa/>. 21.2.2020

- Louhi, T. 2014. Lean Startup -metodologian hyödyntäminen kasvuyrityksessä. Tietojenkäsittelyn koulutusohjelma. Turun ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö.  
[https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/81113/Louhi\\_Tapio.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/81113/Louhi_Tapio.pdf?sequence=1&isAllowed=y). 22.1.2020
- Mansoori, Y. 2017. Enacting the lean startup methodology: The role of vicarious and experiential learning processes. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, Vol. 23 Issue: 5, pp.812-838.
- Maurya, A. 2010. 3 Rules to Actionable Metrics in a Lean Startup. Leanstack.  
<https://blog.leanstack.com/3-rules-to-actionable-metrics-in-a-lean-startup-7cf483b0a762>. 5.1.2020.
- Maurya, A. 2012. *Running Lean*. Sebastopol: O'Reilly Media
- Moazed, A. 2016. Platform Business Model Definition. What is it? Explanation.  
<https://www.applicoinc.com/blog/what-is-a-platform-business-model/>. 24.1.2020.
- Myllykoski, M. 2015. Developing a Lean Startup plan for online business. Innovatiivisten palveluiden koulutusohjelma. Satakunnan ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö.  
<https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/99815/Thesis%20-%20Mari%20Myllykoski.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. 17.1.2020.
- Nobel, Carmen. 2011. Teaching a 'Lean Startup' Strategy. Harvard Business School.  
<https://hbswk.hbs.edu/item/teaching-a-lean-startup-strategy>. 25.1.2020.
- Orre, J. 2019. Alustatalous kiertotalouden tukijana. Tekniikan ja liikenteen ala. Teollisuuden ekosysteemien johtaminen Insinööri (ylempi AMK). Lapin ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö.  
[https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/282368/Opinn%c3%a4yte\\_Juha\\_Orre.pdf?sequence=2&isAllowed=y](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/282368/Opinn%c3%a4yte_Juha_Orre.pdf?sequence=2&isAllowed=y). 18.1.2020.
- Pendolin, H. 2018. Mikä on MVP ja mitä se ei ole. Tuotejohtaminen.  
<https://tuotejohtaminen.fi/mita-tarkoittaa-mvp-ja-mita-ei/>. 15.1.2020.
- Pendolin, M. 2019. Alustatalous uhka vai mahdollisuus? Liiketoimintasuunnitelma Uudenlaisen palveluratkaisun tarjoamiseksi. Palveluliiketoiminnan johtamisen koulutusohjelma. Haaga-Helia ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö.  
[https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/264914/Pendolin\\_Marika.pdf?sequence=2&isAllowed=y](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/264914/Pendolin_Marika.pdf?sequence=2&isAllowed=y) 21.1.2020.
- Prest, J. 2019. Tabletin kautta tilaukset ravintolassa. Ehandel. <https://ehandel.fi/tabletin-kautta-tilaukset-ravintolassa/>. 10.12.2020.
- Ries, E. 2011. *The Lean Startup*. Lontoo: Penguin.
- Saarijärvi, H. 2012. The Mechanisms of Value Co-Creation. *Journal of Strategic Marketing*, Vol. 20 No. 5, pp. 381-391.
- Saarijärvi, H., Kannan, P.K., & Kuusela, H. 2013. Value Co-Creation: Theoretical Approaches and Practical Implications. *European Business Review*, Vol. 25 No. 1, pp. 6-19. 10.2.2020.
- Sarlio-Siintola, S. 2017 Sote-palvelualusta ja kansalaisen muuttuvat roolit. Laurea ammattikorkeakoulu.  
<https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/151785/Sarlio-Siintola.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. 21.1.2020.
- Van Alstyne, M. & Parker, G. 2017. Platform Business: From Resources to Relationships. GfK Marketing.  
[https://www.researchgate.net/publication/316533349\\_Platform\\_Business\\_From\\_Resources\\_to\\_Relationships](https://www.researchgate.net/publication/316533349_Platform_Business_From_Resources_to_Relationships). 22.1.2020.

Van Alstyne, M., Parker, G. & Choudary, S. 2016. Pipelines, Platforms, and the New Rules of Strategy. Harvard Business Review.  
<https://hbr.org/2016/04/pipelines-platforms-and-the-new-rules-of-strategy>.  
22.1.2020.